

企業の成長と経営の多角化（完）

——経営結合への諸契機に関する覚え書——

宮 川 宗 弘

はしがき

- 一 わが国企業の最近の動向と経営結合の形態
 - 二 経営結合成立の背景
 - 三 独占資本の経営様式としての多角化（以上前号）
 - 四 経営規模の適正化および技術上の問題（以下本号）
 - 五 企業の成長
- 結 び

四

〔経営構成の合理化と経営結合〕

前節において経営結合というものは、独占の成立とその間の競争を背景としてその経営様式として、成り立つものであることを指摘してきた。ところが、「結合経営は常に独占形態を伴うものではなく、純粹に生産能率の増大を目標として成立することも多い。……この意味において結合形態と独占形態とは厳密に區別して論すべきである。」¹⁾

企業の成長と経営の多角化

と主張されることがある。つまり、結合によって経営諸機能を単独の生産部門をもつよりも能率的にバランスさせることができ、また生産過程が連続し、生産の合理化、技術の進歩の可能性が生ずる。⁽²⁾そこでこのような合理性の追求が独占とは無関係に、結合を成立せしめるのであると説く。従ってわれわれは企業の内部に立ち入ってそのような結合が可能であるかどうか、経営構成の問題を検討しなければならない。ここでは結合の限界として主張される管理能率の低下という点も、当然考慮しなければならないであろう。

前に経営結合は歴史的な産物であって、これが生れる以前では、むしろ経営の分化、専門化が進んできたのべた。つまり生産力の発達にともなって、産業部門の細分化が行われ、自立的に一部の生産過程を専門的に受持つ経営が派生することであった。このような、生産過程の一部を担当する経営の成立の過程を、その経営内部の問題としてながめた場合はどうか。A・ロビンソンは次のように観察している。

彼は右のようなより狭い範囲の生産過程を専門的に自立的に営む経営が出現する過程は、各生産過程がそれぞれの最適規模——コストが最小になるような規模の経営——を実現しようとする過程であるとし、高性能の大型機械の出現と、その使用可能性について言及したのち、

「この種の非常に高価な機械を、しかも能力一ぱいに利用しうるのは大経営にかぎられており、したがってまた大経営は完備した小経営の得られる範囲をこえて利益をうけるのである。……ある特定の生産過程がそれをふくむ産業の小経営がなしうるよりも、かなり大規模であることを要求するならば、この特定の生産過程を外部の専門経営によって、小経営のために遂行されるように、それをふくんだ産業および小経営より、この生産過程は分離されるようになる。⁽³⁾かくしてこの産業は二つまたはそれ以上の産業に分割され、その各々は最も便宜な規模で経営することが可能となる。多数の小経営のために活動している専門経営

は、そのどれよりも大きい規模でこの特定の生産過程を遂行したり、製品をつくり上げることが可能になるのである。(例えば織物業における、織布経営よりもずっと大規模な、織布業者のために存在している仕上げ業者の如きもの……)このように、一つの経営内における最初から最後まで生産の流れを分割することによって、その中の特定の生産過程のもつ限界から逃れる方法を、似てはいるが逆な処置である垂直的統合 (vertical integration) つまり以前には分離されていた生産諸段階を一つの経営の支配のもとに、一つの生産段階として結合してしまふことと區別して、垂直的分化 (vertical disintegration) と呼ぼうとのべている。

生産過程の部分過程への分割、それを担当する経営の自立化の過程が、果してロビンソンの主張するように、それぞれの部分過程の規模の最適化を求めた結果であるとするならば、このように分化し、自立化した経営が再び結合することの事情が、分化の事情と同じような面で存在するはずである。つまり右のロビンソンの主張によって代表されるような経営規模の適正化という合理性を求める結果として、結合が独占とかかわりなしに成立しうるという主張が出てくるわけである。

(1) 末松玄六『産業再建と最適経営』、昭和二三年、六八ページ。

(2) 第二節参照。

(3) 勿論これはその限りでは相対的なものであつて、逆のこともあり得る。例えば一つの産業が大規模な経営によって営まれるものとして生れても、その生産過程の一部分が小規模で十分可能ならば、その部分だけ分離して多数の小規模経営にまかせられるであろう(合成樹脂原料生産と成型工程の分離の如き場合)このことについては既にのべたところである。しかしこのような分離の過程は、ロビンソンのいうよにその生産過程が小規模である方が適正に技術的に合理的であるために、コストが最小になるから、というわけでは必ずしもないことに注意すべきである。ロビンソン流の経営諸機能を併列的に分析し、その質的相異をみることなく、それら機能の均衡点において経営規模が決定されると説くいわゆる「最適規模の理論」についてはあらためて検討しなければならないが、ここではふれないでおく。(第二節注、一三、一四参照)

* これについては例えば、中村秀一郎、「最適経営規模の諸問題」、静岡大学「社会科学」、第五号（一九五六年）参照。

(4) Robinson, E. A. G., op. cit. p. 25~26.

右の分化と同じような論理で結合への過程をロビンソンは次のように説明する。「もし何らかの技術的変化が、この特定の過程の生産の最適規模をその主産業の最適規模に等しいまでに回復せしめたならば、つまり一方の最適規模が拡大するか、他方のそれが縮小するかして等しいまになつたならば、この両過程が分離している理由はなくなつてしまふ。従つてもしもこの両者を一つの支配のもとにおくことに何らかの便宜があるならば、単一の分離されない一連の生産過程の再建へと向つてゆくにちがいない。われわれはこの分離された生産過程の再結合を垂直的結合 (vertical combination) または同じことであるが好むならば垂直的統合 (vertical integration) と呼ばう。」⁽⁵⁾とのべている。然してこのような経営規模の適正化という面からみた結合は、単に生産過程におけるばあいだけではない。例えば管理機能の規模の最適が大きいならば、より小さい最適規模の生産単位がいくつか、または何種類かその管理のもとに結合せしめられ、各々の機能単位がそれぞれの規模の適正を満足するような結合様式も存在するとして、「多数の技術単位は併列的なものであるか、同一原料からおそらく異種の製品を生産するとか、または一連の生産過程を遂行する連続した生産単位の場合がある」⁽⁶⁾。

(5) Robinson, E. A. G., op. cit. p. 126.

(6) Ibid. p. 131. この原料を共通に使用して、種々の製品を生産するような経営結合の様式を、さしあたり分岐的結合と名づけておこふ。

与えられた組織能力ならびに生産の技術水準のもとでは、最も合理的な生産の規模Ⅱ生産費を最小にするところの

規模が存在する。しかしその規模はそれぞれの生産の部分過程、経営諸機能について必ずしも同じではない。経営の分化、または結合は、このようなそれぞれの最適規模を実現しようとするところから生ずるのである。こういったロビンソンの考え方を念頭におきながら再びジュークスの論文にたしかえてみよう。

ジュークスは結合せしめられる部分経営の規模の適正化と、相互間のバランスの維持とが必ずしも一致せず、そこに結合への制限があるとして次のようにのべる。

「自分に必要な原料のすべてを余分にでもなく、また不足することなく、完全に充たすだけ生産しようとしている企業は、その種々の工場の技術的最大能率の達成ということと、全く両立しないことを知るであろう。この点がこのような拡大を制限するものである。最終製品を生産するまでの数コの工程の各々は、生産が最も経済的であるようなある一定の大きい生産量をもつ。このような種々の最適規模が完全に適合しうるのは、全く偶然な機会でしかない。」従って能率的な結合をするためには、その企業の生産規模が少くとも、それぞれの単位経営の最適規模の最小公倍数はなければならず、しかも市場がその生産量を吸収しうるものでなければならぬ。さもなければ、「前段階の最適規模が小さければ原料を外部より購入するか、大きければ中間製品として販売することで商業的バランスを犠牲にするか、または原料工場とか最終製品の工場をその最も能率的な規模より小さいものとしなければならない。つまり結合によって得らるべき諸利益の一部を犠牲にせざるを得ない。一般的にいって、完全な適合が可能となる機会は、その企業の持っている市場と、その諸工場において大規模生産の諸経済のすべてをもちたすに必要な生産量との間の関係によるのである。市場が大であればあるほど、そして最も能率的な工場が小であればあるほど、垂直的経営があらゆる面で利益を得る可能性が大きくなる。しかし、最も能率的な工場が大きな産業では、経営は、商業的に自足する

この (commercial selfsufficiency) を犠牲にするか、その工場を不完全にしか操業させねばならなくなるのである。⁽⁷⁾ 以上のように生産の規模の適正化という面からみて、結合によって生ずる利益というのは非常に限られており、ごく特殊な場合にしかみられないという。しかもこれに景気変動のことを考えると更に限定されてしまう。彼は「需要の急速な変化もまた、前述した商業的バランスならびに技術的な適合の関係をむつかしくしてしまう。……需要の急な増加に対して、各過程は一樣に生産を増加できるとは限らない。従ってある部分経営のピークの生産量に合せて、その他の部門では普段から余分の能力を持ってその分の生産物を外部に出してしまうか、またはピークの場合にそなえることなく、必要な中間物は外部から購入するかどうかを決めておかねばならない。」⁽⁸⁾ という。

(7) Jewks, op. cit. pp. 626-629.

(8) Ibid. p. 636.

ジュークスの論旨は大要右のとおりで、経営構成の合理化への要請も実際には効果をあらわすことなく、これは一般に結合への誘因となりえないことをまとめる。この点について少しく検討してみよう。まず景気の変動ということを除いたとしても、市場に対して相対的に小規模で各単位経営の規模が適正化し、相互のバランスがうまく維持でき、従ってそのため最も能率的で経済が実現する、というようなことは全くまれで、殆どないといってさしかえない。それは第一に小規模な企業が小規模な多種の生産活動を営まうとするならば、その企業が一つの生産部門を持つよりも、その管理はますます複雑化せざるを得ず、それを償うだけの利益が結合から生ずるかどうかが、全く疑わしいからである。ロビンソンやジュークスが結合の限界として管理能率の低下をもってくるが、これはむしろ小規模な段階において強調さるべきことと考えられうる。小規模な企業では、能率的な生産の規模が小さいからといって生産

部門の編成が複雑となれば、適切に管理しうる組織機構を整備することは許されない。ところが、規模が大きくなればなるほど、ますます整備された管理機構をもち、それだけをとり上げてみれば規模の面から相対的に能率は低下し、不経済を生ずることがあるとしても、他の面における利益が大であれば、その負担を充分負うことができる。また巨大な管理機構を能率化するための研究も進められていることは周知のとおりである。⁽⁹⁾

第二に、分化がロビンソンのいうように、もし規模の適正化を求めて行われたものとするならば、それは主として大規模のそれを指向して行われたものであり、従つてその再結合は大規模経営間においてのみ意味をもっているものだからである。従つて大規模経営間での結合が、もしもそれぞれ規模を適正化し、しかも全体として相互にバランスがとれ、その生産物を市場が受入れるならば、この結合経営の得る技術上からくる利益は非常に大きいであろう。しかし、一方ジュークスの指摘したような、一部の操業度を犠牲にするとか、一部の規模の適正化の実現を犠牲にするとか、あるいは各経営はそれぞれ適正な規模にして、相互の能力をアンバランスにして、例えば必要な原料を外部より購入するか、中間製品を外に販売するなど、——実は現実の結合様式の大部分がこうである⁽¹⁰⁾——結合からくる純粹に技術上の利益は得られなくなるであろう。といつても多種の経営の結合によって全く便宜がないわけではないが、このような不利は小企業では決定的であつても、大規模となれば他の手段で——例えば独占力の行使によつて充分補うことも可能なのである。以上のような面からみて、小規模では、たとえそれが技術的に可能と考えられたとしても、経営結合は実現し得ないといわなければならない。つまり生産能率の増大ということからみても、結合は小規模では成立つ可能性は少なく、大規模ということに関連せざるを得ないのである。しかもそこでも主張されるような合理性の追求を全うすることがむづかしいとなれば、「純粹に生産能率の増大を目標として成立すること」は少ないと

いわけばならない。

(9) 古川栄一「アメリカにおける経営管理の動向」、P・R、昭和三年一月参照。

管理制度というものは、規模の拡大につれて当然その内容、質を異にしなければならない。それを無視して大企業 of 管理制度が、小企業のその単なる量的拡大とみるならば勿論管理能率は極度に低下し大規模化への限界となる。その適例としてフォードの経営をあげることができる。ドラッカー (P. Drucker, *Practice of Management* 1954, p. 97. 邦訳、一六四ページ) は、フォードが「何十億ドルの大企業を意識的に経営担当者なしに組織し経営しようとした」ことが、経営に危機をもたらした根本原因としている。勿論その他の大きな原因もあるが、フォード経営の動脈硬化をもたらしたものは製造機能だけに重点を置いて管理制度の無視にあること、ドラッカーとともに認めねばならない。一方、金融機関を背景に持ち、巧みな分権的管理制度によって発展をとげてきたジェネラル・モーターズ会社を対比させてみれば充分であらう。

(10) 経営結合が経営の構成上、または生産技術上の合理性を求めて成立つものならば、生産技術を共通する同一産業部門内の経営結合の仕方には一定の方向が、各企業共通してみられる筈である。しかし現実には多くの場合、そのような結合の定型といったものはみられない。これについて、マックリーンならびにヘイは次のようにのべる。

「結合方針には各社の間で広く差があり、結合のプランというものは極度の個別主義によっている点で特徴的である。有利な操業、または競争に対する必須条件といったような結合方式は存在していない。従って結合の方向、時機は各社で全く異っており、たとえ同様な場合がみられたとしても、その理由は異っているのである*。」

* McLean, J. G., Haigh, R. W., op.cit.

また例えば、フォードの経営がいかに合理的に完結して構成(宮田喜代蔵『経営合理化の原理』昭和四年、三〇八ページ参照)されたものであつても——じつはそれを可能にしたのは大規模生産である——合理的なことが決して企業にとって利益にはならなかつた以上、方針を変えざるを得なくなつたことについては、前にも指摘したとおりである。(第三節、注四参照)

〔結合による生産技術上からくる利益〕

上述のように経営結合には多くの限界があるが、一方結合が成立したならば、生産技術的に多くの利益が生ずるこ

とまたその範囲内において、徹底的な合理化をしようとした可能であることは否定し得ない。これについてはしばしば、鉄鋼一貫生産を例として説明されているとおりである。従ってここでは詳しいことは省き、二、三の重要な点を指摘するにとどめておこう。

経営結合の生産過程における問題を、われわれは二つの面に分けて観察してみよう。その一つは結合によって、いわゆる節約が行われる場合である。例えば関連した諸生産過程が近接して統一的な指揮のもとに入るならば、エネルギー、輸送といった純生産技術的なものに加えて、管理機構、販売組織およびその他の経営諸機能の共通部分の利用など、種々の消費が別々であったときよりも節約される場合である。つまりそれぞれの生産過程が独立して生産するよりも、結合して生産するならばより小さな費用でよい、ということである。⁽¹¹⁾このような節約は、諸生産過程が場所的に集中せしめられている場合に、大きいことが多くある。ところが、多くの機械加工的な生産部門においては、その原料、中間製品、最終製品が主として計数的な物であり、生産の流れが完全に流動化し、自動的に各生産過程の間を流れるようにすることは困難である。従って生産の完全な結合化は行われ難く、むしろ諸生産過程の間を自由に中断することが経済的にも可能である。ここでは地域的に集中して、生産過程の結合による技術的節約はさほど大きくはない。従って一つの企業がそのような多種の生産過程を持つとしても、労働力を一カ所にますます集中しなければならぬ、場所的な結合を⁽¹²⁾させて、むしろ地理的に分散して支配するという方法がとられる。この場合にはもはや、このような経営結合を技術的な経済といった面から考察しようとする範囲外の問題となるのである。

右のように機械的産業においては、結合による技術的な利益はさして大きくはないが、一方多くの装置産業においては事情が異なる。装置産業においては、原料の流動化しうるものが多く、またその製品も他の装置産業の原料となる

ことが多い。またエネルギーの利用の仕方も異なるために、場所的に結合することにかかなりの大きな節約を生むことになるし、また技術的な発展の可能性も与えられることがある。

(11) これに関連して企業が多種製品化 (multi-product) をする原因について、ディーン (Joel Dien) の述べているところは興味がある。彼は生産が多種製品化するのには過剰能力を仕末するところにあるとする。彼は現代の典型的な企業の特徴として、多種製品生産をあげているが、それは、固定的施設の巨大化、それより生ずる過剰生産能力の吸収あるいは固定費の吸収のためであるとみる。この過剰能力とは、「新たに製品を加えることによって、有利に利用しうる遊休」をいい、その新製品は、それだけのために設立される新会社でよりも、既存の会社が製造し、販売するのにより費用がかからないならば、新製品はその過剰能力を吸収するといえる。^{*}「といったものである。さて、節約ということを今日の典型的な企業の現実の問題として具体的に理解しようとするならば、このように企業内部の一方における無駄 (生産過剰さもなければ過剰能力)」とそれの吸収と節約ということがあるのを、知らなければならぬ。

^{*} Dien, Joel, *Managerial Economics*, 1951, p. 115.

(12) 経営結合は当然に、より大きな労働力の一企業のもとへの雇用の集中を伴う。しかもこの大量の労働力を、場所的に集中するか、分散させるかは管理の上から大きな相違がある。一般に分散的であることを願ひ、また近代の機械諸技術の発達は、能率を高めるために龐大な労働力の一つの場所への集中を必ずしも必要としない方向に向けてきている。^{*}

^{*} Blair, M., "Technology and Size — does large-scale enterprise is lower cost?", *American Economic Rev.* Vol. 38, No. 2, 1948.

次に第二の点に移ろう。これは結合による節約、つまり分離して生産すれば必要であったものが、結合によってより少量でよいか、または排除しうるような消極的なものでなく、物質の積極的利用によって新たな生産分野をつけ加える場合である。装置産業の分野によくみられる、分岐的な結合の場合がそれである。本文の冒頭にかかげたマルクスの言葉にあるように、化学の進歩はあらゆる物質の利用を可能にしようとする。化学知識を利用した産業は断え

ず、新たな生産部門を開拓し、やむを得ず生じてくる廃物や屑物までも、新たな労働対象たることを化学は教えたのである。ここに近代装置産業が成立する⁽¹³⁾。

この装置産業の成立にとって特徴的なことは、その基本的労働手段である装置の完成の必要上、機械工業の確立をまづはじめて成立したということである。このことは近代的な装置産業が資本主義の高度化、独占資本の成立に照応して成立したことを意味する。従って、この産業がその成立の当初から独占資本によって、また独占間の激しい競争の中に育てられてきたということでもある。つまり技術的にも、経済的背景としても、多角的な生産をするに充分な条件のそなわった中に生れてきたということが出来る。このような事情で近代化学技術を利用した基本的生産部門は、当初より大規模な生産を行うものとして成立した。従ってそこより得られる屑物、廃物は大量に生じ、それを利用する知識が与えられたならば、直ちに経済的な生産のための原料となるべき条件をそなえていたといえる。しかも一方において、新たな投資分野を求めている資本の存在が、基本的生産部門を中心に、その企業内部に新しい生産部門を開拓していったのである。かくして化学的生産を行う企業は、他の場合と異って、分化—合成という過程をたどらずに、自己の内部で基礎生産過程から枝葉を分けることによって、経営結合の形態をとってきたわけである。

このようにして成立した経営結合は、技術的に、場所的に、管理において統一されたもの、ブリューミンが規定したような完全な意味でのコンビナートに近いものが多い⁽¹⁴⁾。しかし資本主義企業の現実として、このような結合も、技術的合理性を完全に貫くことができるわけではない。装置生産における経営のこのような分岐の仕方、原料に含まれる物質の総合的利用といっても、それは独占の維持、または資本にとって有利である場合にのみ限られることはいまでもない。この面に関しては装置産業の経営結合も、その成立の過程の形式は他の産業の場合と異ってはいいても、

その本質においては異っているものではない。たとえその成立に技術的条件が大きな役割を果しているとしても、必ずしも決定的なものではないことに注意しなければならない。

(13) 装置産業という場合にここではさしあたりマタレの古典的な概念を念頭においておこう。(Marare, F., Die Arbeitsmittel Machine, Apparatus, Werkzeug, 1913. 中野研二訳『技術構成と経済』)ただ彼の区別した古典的な装置産業と近代的なそれとは必ずしも明確ではない。その点についてマタレに欠けていた歴史的な観点を入れて規定した三戸氏の労作(三戸公『装置工業論序説』、昭和三年一月)は参考とすべき点は多い。

(14) わが国におけるその例として、三井財閥の拠点、大牟田地区の石炭を出発点として、その化学的利用をめざして展開してきた生産様式は代表的なものであろう。また最も合理的であるべき化学的生産の現場において、原始的な肉体労働に頼る荷役作業が、しかも非近代的な組制度によって遂行されているのが現実である。さらに、化学生産を行う企業が優位性を確保しようとするならば、断えず急速に発達する新しい化学技術の確保、そのための莫大な研究費を支出しなければならない。しかしその成果は、既存の資本を害わないか、または資本にとって有利である場合にのみ、ごく一部が適用工業化されるのが現実である。

五

〔多種類の生産部門の併行化〕

最後に残された問題、企業の成長(growth)と経営の多角化についてみなければならない。しかしこれまで経営結合として中心に考えていたものが主として垂直的なそれであったので、それ以外の前にかかげた併行化ないし傍系的結合と呼ばれるものについて、これまでふれられていなかった点を補いつつ、最後の問題を検討してゆこう。

これまでも示したように、経営結合の様式にはきまった形態があるわけではない。その企業のその情況におうじて、全く無定型に、どのような結合方式でもとる。しかも生産技術的な関連とか、経営の構成の適正化といったこと

は、結合の成立にとって決定的な要因とならなことが、既に指摘したとおりである。従って、「資本主義コンビナートはしばしば万能的企業と変り、競争、財務統制、独占支配の利害とのみ関連するような一大生産圏を包含するようになる」⁽¹⁾のである。かくして出来上った経営結合はまさに字義どおり多角的であり、垂直的結合とか派生的なそれとは程とおい、雑多な生産部門の併列的な結合様式をとる。これをA・ロビンソンの言葉を広く理解して傍系的結合と呼んでおこう。

ロビンソンはその著書『競争産業の構造』の改訂版において、特に lateral integration ならびに multi-product firm という節をつけ加えて、その重要性を次のように強調している。

「本書の初版においては、⁽²⁾傍系的結合ならびにその作用の重要性を全く過小評価していた。ここではその動態的な面を強調しておこう。私は現在多くの典型的な産業における経営は、断えず変化してゆく世界のうちにあって、その製品を常に変えてゆくように計画を立てているものであると信じている。……経営は不断に変ってゆく人々の要求に適合するものを、常にさがし求めているのである。時がたつにつれて、経営は一定の固定施設、一定の流動資産、経験、のれんを手に入れるであろう。しかし、そこで製られる製品は、過去におけるように一つの市場を支配しつづけることはないし、また元どおりの高い価格を維持しえなくなるかも知れない。経営が活動的で活力に富んでいるならば、その経験、のれん、その諸資産を利用しうる限り、新しいより有利な面で活動することを考え、再投資をするであろう。このようにして典型的な経営は、しばしば多種製品経営 (multi-product firm) つまり通常単に一緒にして販売されるような、わずかにその設計の異っているという程度に種類の異なる製品だけでなしに、(例えば慣習として行われている長靴と短靴の生産というが如く) 基本的に異種の活動とみられる異った部門という意味での、種々の製品をもつようになるであろう。」

こうした経営を成立せしめる原動力について、さらに彼のいうところを聞こう。

「第一は流動資本の所有ということであろう。もし、企業が利益をあげ、株主に分配しようと思っていない基金を持ったならば、それのほけ口はいろいろあるであろうが、子会社を買収して他の分野へと企業の活動をひろげるかも知れない。経営が既に

一つの市場に対して大規模であり、その市場を害うおそれがあるならば、生産量のそれ以上の増加はさせないであらう。従って企業はその資産を、子会社を手に入れるとか起すとか、または異種ではあるが近接した産業を新たに起すことに利用するであらう。」「第二に、技術ならびに経営上の知識 (know-how) の所有をあげよう。」とのべて、例えば研究、工業化、工場建設などにすぐれた能力を持つ専門家を常時補充しつづけている企業は、一つの生産が確立されるや、そのような専門家の仕事がなくなるわけである。しかしこの人達は「同様な問題を扱うことでは、この企業に独自の優位性を与える。」⁽³⁾ こういった能力、またはその専門家達の熱意が、企業の多角的な展開への力となっている、と述べている。

さて、ロビンソンが一九五二年になって二〇年前に書かれたその著書の増補として、なぜこのような節を加えたかについて、簡単に反省してみよう。度々指摘したように経営結合 (Industrial integration) といわれるものは、主として垂直的な結合、連続した生産段階にある経営の結合を意味することが多かった。ロビンソンも、最適経営の実現の方向としての経営諸機能の最適単位の結合には、種々の形能を考えたが、やはりこの垂直的結合に重点をおいていたわけである。勿論、前にものべたように販売機能の共通化、または危険分散のため併列的な生産が行われるとか、管理の最適規模を満足させるために、異種のそれより小さい最適規模の二種以上の生産部門が結合するとか、そのような面で傍系的な結合を考えていないわけではなかった。つまり最初にとり上げたのは経営諸機能の結合様式としての面からのみであった。ところがこの増補においては、その「動態的な面を強調」するとしてとり上げ、企業の発展にともなう製品の多品種化というかたちで経営をみているのである。ここに経営結合のとらえ方の相異、結合Ⅱ主として垂直的という、三〇年頃までにおけるロビンソンを含めた多くの論者のとらえ方は（勿論ジュークスもその例にもれない）、今日では結合Ⅱ多種製品経営といったかたちでとり上げられているわけである。これは勿論この時代の経過のうちにあらわれた、独占企業の経営上の経験を反映しているわけであるが、多角化の内容に關してこうい

り上げ方の相異に、まず注目しなければならないであろう。

企業の生産している製品が、字義どおり多品種化することは、何も独占企業に限るわけではない。経営の構造、生産施設をそのままにしておいて、そこで応じうる限りの種類の異った製品を生産することは、可能な場合もあろう。万能的な機械施設、ある程度の熟練工をかかえて、その時々の方場の状況におうじて生産しうる限りの品種をふやしたり、製品を転換したりして細々と企業を維持し得ている場合が多くみられる。しかしここで考えられているような多種製品生産とはそのような意味ではない。それは経営の専門化の過程を経て独占の出現によつて成立したものであり、したがってそれぞれの製品に固有の生産施設を持っていることが、前提とされているのである。

つまり一つの資本家のもとへの、多種類の生産手段の集積したものとしての、生産される製品の多様化なのである。つまり多種製品経営といっても、経営結合には変りないものであるが、前の時代においては、それぞれの産業部門における独占の樹立、維持、強化ということが背景をなしていた。そこでは独占が成り立つために必要な生産部門の結合、いろいろな形態があつたとしても、主生産部門に直接つながつた生産部門の結合、つまり垂直的結合が大きくクローズアップされていたと考えられる。従つてそのような結合は専ら生産機能面を中心に觀察せられ、その生産過程の編成をふくめて経営構成の合理性または主製品の独占との關係が主として問題とされていたことは、考えられることである。ところがそのような独占企業の発展、その経験はそのような枠からはるかにみ出し、例えば、初期のフォードの経営にみられるような、前のジュークスの指摘にもあるように完結した経営構成の成立つてゆかないこと、また個別企業における蓄積資本の増大、主製品の独占化ならびにそれにつらなるか、または独占の維持強化の必要におうじた生産部門の結合のいちおうの成功（もちろん競争の状況におうじてその結合様式はたえず變つてはい

るが)は、未開拓な市場を得るためにますます雑多な製品の生産が不可避免的であることを教えた。このような現実を反映して経営結合に関する論議が、生産機能を中心とした経営の把握から、経営のあり方を多種製品生産経営として把握し、商品中心の市場を考慮した問題としてとりあげられなければならない⁽⁴⁾たわけである。このようなちがいを考慮したうえで多角化を促す動力としての、蓄積された資本の問題にうつろう。

(1) ソ連邦アカデミー経済学部編、『工業経済』、山田茂勝訳、昭和一六年、三七四ページ。

(2) Robinson, E. A. G., op. cit. 初版は一九三一年であるが、五三年の版には最後に一九五二年の日付で一章結語を追加した。

(3) Ibid. pp. 183~184.

(4) たとえば今日の典型的な企業の性格を多種製品生産経営として把握し、商品を中心とした経営諸方策のための原理を展開しようとしているものに、ディーンの『経営者経済学』(Managerial Economics, 1951.)をあげることができよう。彼はこのような企業の認識にもとづいて、例えば経営組織の商品を基準とした徹底的な分権化を主張し、それぞれの部門に自主性を与え市場と直結させる(たとえば、企業内部の取引であっても価格を定めて)ことによって、硬直化した大企業に活力を与えることが出来るという。

〔個別企業における資本蓄積と多角化〕

企業はその存立を維持し、得られる限りの利益を獲得するためには、商品の販売によって現金化して返ってくる資本を、得られた利益の一部をそれにくりこんで、再び生産過程に投じ機能させる、つまり拡大再生産を行うのでなければならぬ。つまり企業はその存立を維持しようとするならば、その経営者の意思の如何をとわず、資本の要請として利潤を得て資本の拡大再生産を行わなければならないが、そのような資本の増大は他面において企業資産の、つまり物的な、生産手段の集積となつてあらわれる。これをブキャナン(Buchanan)にならつて企業の拡大または成

長と呼ぼう。⁽⁵⁾この成長は一つの産業部門が独占化されておらず、企業の生産量を増すことが有利であるならば、その面への投資の増大、したがって同一の生産手段の量的拡大（勿論生産技術の進歩によって質的向上も行われるが）となるであろう。ところがその生産部門がすでに独占化されており、生産の拡大が必要でなくなるとか、またはその産業が衰退しているものであるならば、資本の拡大再生産は他の産業部門をとらえて行われなければならない。そこで企業はあらゆる手段を用いて、ロビンソンのいうところに従えば、その経験、のれん、諸資産を利用して有利な生産活動を展開しようとする。またそうしなければならぬであろう。つまり企業は、その企業にとって新しい生産部門を持つことによってのみ、成長、発展が行われうるのである。経営の多角化はこのような企業の成長の具体的な様式として把握することができる。その新しい生産部門の獲得の方向はもちろん、まず第一にその主部門の独占と関連のある代替品、競合品、または主生産部門に直接つながった生産部門をとらえ、そこでそのもつあらゆる能力を発揮しようとするであろう。⁽⁶⁾しかしその獲得しようとする生産部門は、決して従来の経験とか、主産業に近いものだけに限るものではない。企業の持っている諸機能上の能力を利用しようとすることはもちろんであるが、生産部門決定の基準となるのは、現存資本の利潤の維持拡大と新たな投資に対する利潤率が決定的であることに注意しなければならない。

(15) Buchanan, N. S., *The Economics of Corporate Enterprise*, 1948, p. 297.

この個別的企業の拡大は、資本の内部的な蓄積によってではなく、外部よりの新資本の受入れ、または既存のものゝの吸収、といった過程によっても行われる。これによって集積せられた生産手段は、この最後の過程によるものの一部を除いて、概して単なる量的な拡大、よせ集めではなくて、質的な向上を伴うものであることに注意しなければならない。

(6) 例えばわが国の綿紡独占資本の展開の仕方を考えてみよう。代替品としてのレーヨンが発達するとみるや、経験のない生産技術的に全く性格の違うそれをまず手に入れたこと。更に化学的に複雑な合成繊維が出れば、化学企業を支配してその獲得

へ。またその原料が石油化学品とみれば石油精製部門とも結合しようと競合している事実。そして一面、できる限り危い橋をわたらないようにする。絶対に確保する必要があるがまだ技術的に不安のある産業を起すときの周到さもある。例えば「三井ののれん」を傷つけないように注意して創立された東洋レーヨンの例など。

以上にのべたことを一応念頭において、第三節に残しておいた問題、ジュークスに対する疑問に立ちかえってみよう。彼は好況期には結合を促がす傾向があるという。そしてその事情は、二つに分けられる。一つは経営当事者の問題、——好況で利益が増しておれば注意力が弱まって不経済な拡張をうながす。また経営結合が実質はそうでないのだが、水平的結合より大きくみえ、成功しているとみられていること。第二はより重要なことであるが、内部の蓄積の圧力——それがはでな、急激な拡張へとかり立てること、しかもその拡張が不経済であっても、好況のために維持が可能であるということ。そして彼は二つの会社を例にとつて、好況で追加した新たな生産部門の利益率が、主部門よりも低いことを示している。

まず第一の問題、経営当事者の立場についてみよう。彼のいうように好況、繁栄という条件が人々の注意力をにぶらせ、不注意な投資を起させるかも知れない。またアンドリウス(P. W. Andrews)のいうように、事業を拡大する能力を持った経営者の熱意、あるいは保守的な古い考えの経営者に対立して、新しい事業を得て、積極的に責任を担おうと考えている若い人々の意欲が、または経営結合が水平的に拡大するよりも成功しているようにみえるといった経営者の成功欲が、新しい部門を持たせるように刺戟をすることもあるかも知れない。そしてその拡張があるいは結果として不経済になることもあるかも知れない。こういった経営の内部的事情、経営者の主観的な意図が経営方針の具体化にあたって影響し、またその方向を与えることがあるのは、必ずしも否定するわけではない。しかしこのよう

なことが実現しうるためには、そのための客観的な条件がそなわっていないなければならないこと、客観的な実現可能性が与えられてこそ、その限界の内部でのみその手腕を発揮し、経営の主観的意図が果されうることを知らなければならぬ。⁽⁸⁾

(7) Andrews, P. W., *Manufacturing Business*, 1948, pp. 171~172. 但し彼自身もその裏づけとしては、「適当な期間にわたって金融のつく事」が必要であるという。

(8) 経営管理という立場からは経営者の手腕、能力といったものは決して軽視するわけにはゆかない。しかしそれも究極的には与えられた客観情勢の枠内のことでしかない。再びマックリン、ヘイの実態調査からの言葉を引用してみよう。

「管理 (management) は企業の成長ならびに発展の過程において、ほとんど附随的な役割しか果さない。経営者 (business administrator) の役割は基本的には、彼の会社の活躍する周囲の諸条件を確め、解釈し、評価すること、現在ならびに将来の成功と競争に必要な企業の構成上の変更に就いて発起することである。経営者達の個人的な願望とか野心は、短期的には会社の成長の過程に影響するかも知れず、また長期的に追及すべき明確ないくつかの方策を決めるかも知れない。しかし管理の個人的な望みにもかかわらず、企業がそれをめぐる諸条件に基本的に適合しないような成長の計画を、長く追いつけ得るかどうか疑わしい。つまり種々の産業における企業の成長の支配的な様式は、経営者達の個人的な思惑を全く超えた、基本的な経済、経営上の諸事情によって支配されているようにみえる。」

* McLean, J. G., R. W. Haigh, op. cit.

次に企業内部に蓄積された資本の圧力ということについて。企業の内部に蓄積された資本は、単に利益の留保のみに限らない。前にのべたように、資本は種々の機能形態の間を循環することによってのみ、資本として作用し存在する。従って短期間に回転する部分だけでなしに、固定的な諸施設へ投下されている資本も、償却という形で一部分ずつ、たえず流動化して新たな資金源となる。しかもこの還流してくる資本は再び同じ機能——つまり同じ生産部門の再生産に使用されなければならないわけではない。償却積立金というものが、会計学上の解釈は別として、元の施設

の取換えに使用されるものでなく、拡大して新たな投資源泉となつてゐることは、少くとも事実ではある。⁽⁹⁾ また同一の生産活動を続けるために設備をとりかえるとしても、一定の技術水準に達した後ならば、技術の発達によつて同一生産水準を維持するに必要な施設は、以前よりも少額の資本で足りるわけで、当然剰余が生ずる。こういった還流して積立てられた、または節約された資本部分につけ加えて、独占にともなう尨大な利益の留保された部分が、何ら外部から調達されることなく、企業の内部に蓄積されてこれが新たな企業の成長への動力となるわけである。⁽¹⁰⁾ 従つて主部門が既に拡張する必要がなければ、新たな投資先としての生産分野が物色されなければならない。これが経営結合へと促すことは、ジュークスの指摘するとおりである。だからといつて経営者の勝手な意図で利益の少い面に（結果としてそうならなれば問題外である）無差別に投資が行われ、経営が多角化するわけではない。ではその投資を行わせる基準はどこに求められるであろうか。経営結合が独占資本の機能様式であることは、既にのべたとおりである。従つてこの投資方針は独占資本の追加投資政策としてみなければならぬ。そこでこれに関するスウィージー（P. Sweezy）のいうのを聞こう。

「経営結合は、事情が独占状態の樹立と維持に有利である産業をとらえつつ、与えられた発生地から同心円を画いて波及するであろう。」しかしこの波及の過程は非常に不均等であり、小資本で可能なような産業は除外し、独占資本に有利なような競争状態を残すと指摘したのち、この追加投資における独占のあり方として、

「決定的な要因は、独占の維持そのものが独占された産業分野、したがつて最も有利な産業分野から投資を遮断するの必要とするということである。われわれは次のパラドックスを認める。すなわち、大きな利潤をおさめる独占者は、それにもかかわらず自身自身の産業により多くの資本を投下するのを拒み、たとえ得らるべき利潤率は、はるかに低くとも外部に投資機会を探し求めるであろう、というパラドックスである。このパラドックスはわれわれが、独占者の投資政策は彼の総体的利潤率もしくは、追加投資それ自体に対する利潤率によつて、左右されるものであるということを、なつとくするならば解消する。むしろ彼

はわれわれが、限界利潤率と呼ぶところのものによって左右されるにちがいない。すなわちそれは、追加投資は産出高を増加し、価格を引下げるが故に、旧来の投資に対する利潤の減少をひき起すということを考慮した上での、追加投資にたいする利潤率のことなのである⁽¹²⁾」

右のスウィージの言葉によって、経営結合のおこなわれる方向、追加投資の行われるべき基準が、既存の資本の独占利潤の維持、強化を考慮した上での追加投資への利潤率の最大であるということが明確になった。(但し追加投資への利潤率が、主部門の利益を害わないために、それよりも「はるかに低い面」にでも向けられるかどうか、検討してみなければならぬが)そこでジュークスの例にもどうう。彼は主産業部門以外に投資することによって、不経済な拡張が行われているとして、ジェネラル・エレクトリック社 (General Electric Co.) およびミート・パッキング・トラスト (Meat Packing Trust) を例にとっている。つまり後者は、小規模の独立した食肉加工業者よりも利潤の少ないこと、それが本業以外の諸経営の利潤率の低いことによること。また前者はその主製造部門以外に多額の投資をしているが、その利潤率は主部門のそれよりもはるかに低いということを示している。もし彼のかかげる例が、小規模な、競争にさらされた企業でもっと多数あつたならば、あるいは彼の例証に服して、彼のいうところを認めなければならぬかも知れない。しかし総じてこのような利益に関する報告が必ずしも正確な、実態を示すものではないこと。また彼の示した例は米国における有数の電機ならびに食品生産者であること。これらの企業が独占力行使しているかどうかは別としても(もちろんそうしていないわけではないが)、少くともそれだけの力をもったものであるということ。またその主部門の生産を拡張するならば、当然市場に大きな影響を与えずにはおかないことは、誰でもが疑わないところであろう。そうであるとするならば、これらの企業のとる投資政策は、むしろ右のスウィー

一の言葉にあてはめて、観察するにふさわしいものといわねばならない。もはや蛇足を加える必要はないだろうが、ジュークスのかかげたこの二例は、彼のいうように好況によって、または蓄積資本の圧力で、不経済な部門に進出したという例ではなくて、独占企業の投資のあり方を示す例とみなくてはならない。この二つの企業にしてみれば、ジュークスが不利とみた傍系的な生産部門に投資しないで、主部門の拡大に投資したならば、むしろ従来得ていた利潤を害うことをすでに計算済みであったのかも知れないのである。

(9) 減価償却は生産物への設備価値が部分的に移転してゆくの回収するものであり、その限りでは固定資本の再投資のための単なる回収を意味するにすぎない。ところが固定施設は現物として変らずに機能すること、この価値の漸次的減価という使用価値と価値の分裂は、単純な再生産を意味するはずの減価償却が、資本の拡大として作用する。その上、会計上の償却の操作が現実には計算上の仮定に立つ以上恣意的ならざるを得ず、資本の拡大の可能性を与えるだけでなく、むしろそれは資本蓄積を強制するようにもなる。これについて馬場克三教授(『減価償却論』昭和三十一年、三三六ページ)は次のようにのべられている。「減価償却が価値移転から価値回収へ移転することは減価償却が、単純な再生産およびその一定限度内における資本拡張への流用ということをこえて、さらに制限のない資本拡大への手段として利用される可能性を意味する。いわゆる過大償却はその具体的な事例であり、価値移転から逸脱して資本蓄積の一形態となったところのものに外ならない。しかしながら、減価償却そのものがすでに、一つの計算上の仮定の上に立つものであるところから、何が過大償却であるかという点で恣意の余地が残される。しかも資本蓄積の強制力はこの恣意を恣意でないものとするのである。」

償却が右のような性格を持つ以上、それが決算上の操作に利用される。つまり必要とあれば表面的な利益を増すために償却を薄く、または利潤を陰蔽するために厚くするなど、日常経験するところである。しかも経営が多角化し複雑になればその計算もまた複雑化し、内容は外部からうかがい知れないようになる。例えば今次大戦中、米国の石油企業がその利潤を、原価計算の明瞭でない採油部門にまわし、高率な課税から逃れようとしていた事実。(McLean, J. G., Haigh, R. W. op. cit.)

(10) 生産の機械化の進展の過程の初期においては、企業の生産力の延びをも伴ってより多くの固定施設への投資が要求せられてきた。ところが最近のオートメーション化の過程をみると、生産力の拡大よりも生産性の向上に重点がおかれ、従って必

要とされる固定施設への投資は、従来よりも少くても。(Lilly, S., *Automation and Social Progress*, 1957, p. 101, 邦訳、八三ページ参照)

(11) 米国の大企業に今日一般的にみられるような、大巾な内部留保、外部資金への依存性からの脱却は、バーンズのいうように会計士的にみれば非常に保守的な財務ではあっても、この蓄積は積極的な事業の拡大へと企業を促かすにはおかないのである。(Burns, A. R., *op. cit.*, p. 420.) この財務の、つまり配当政策に対する保守性が蓄積資本の圧力を無視して、事業の面でも保守的となるとどうか。それは企業の発展の停止、衰退へと導く。この好例を一つあげておこう。

米国の巨大化学企業である、アライド・ケミカル・アンド・ダイ会社 (Allied Chemical & Dye Co.) は一九二〇年、当時支配的な基礎化学薬品、染料企業の合併によって成立したトラストを母体とする。ところが、その保守的な経営の結果、その売上への伸びは一九四五年に二億八千万ドル、その間戦争をはさんでいたにかかわらず一九三六年の一億五千五百万ドルの二倍にもなっていない。(ちなみに米国最大の企業デュポンは同じ期間に二億六千万ドルから六億五千万ドルへ。ユニオン・カーボン・アンド・カーバイト (U. C. C.) が一億五千万ドルから四億一千五百万ドルとなっている。) しかしその資産内容は、固定資産の償却率八三%という高率、従ってその積立金はすでに流動資産となっており、流動資産は総資産の約八〇%、その中半分は固定的な投資とは別の国債、有価証券となっている。もちろん他人資本は全く入っていない。これは製品が基礎物資であり、しかも独占的な支配の行届いているためにその生産が安定していたことによるのであるが、しかし技術的進歩の激しい化学産業にあつて、このような保守的な経営態度は、生産機能面を進展させなければ巨大ではあつてもその地位を下げざるを得ず、利益率も漸次低下してこざるを得ない。つまり会計士的にみれば非常に健全で安定ではあつたが、事業上の保守性が決してこの財務上のそれをも保証するものではなくなってきたわけである。そこで戦後経営方針の大転換を計り、積極的に新事業に乗り出さざるを得ず、最終製品分野に手を出しはじめたといわれる。(ダイヤモンド、昭和三〇年六月中旬号、同社年次報告による)

(12) Sweezy, P., *The Theory of Capitalist Development*, 1949, pp. 273~276. 中村金治訳、三七一一五ページ。

結　　ぶ

これまで現代の典型的な企業の特徴的な経営様式としての多角化について、その成立の諸契機をシュークスの論述のうちに話題をひろいつつ、概括的な検討をくわえてきた。そしてこれが一部の論者のいうように、決して経営の合理化の要請に従って成立するものでないこと、それは独占資本の競争上の戦略として必然的に生じてくることを跡づけてきた。したがって当然生産の合理化という観点からの考察はそういったわく内のことであって、まず独占形態との関連において取上げなければならないわけである。しかもそれは独占資本の拡大に伴う生産手段の集積の具体的様相である以上、独占資本の拡大、資本の集中の過程と切はなしては考えられないわけである。従ってわれわれは次の問題として、多角化の過程を個別的資本の拡大の過程から検討することが残されている。

次にこのような生産手段の集積は当然に労働力の集中を伴う。最近のようにオートメーション化によって労働力の集中を排除しようとする傾向があるが、一面において個別的資本の支配する生産範囲の拡大は、多種の、大量の労働力の支配をも意味する。このことは企業にとって多種の異質的な労働力の管理の上で多くの問題を起すとともに、労働者の側からみれば、単純な産業別組織の無力化、その再編成のための統一化にとっても多くの問題を残す。更に多角化が独占資本にとって必要がなければ、生産機能の上から必要な産業部門さえも除外して、中小資本の、またそこに働く労働者の犠牲を強いることによって成立つこと。こういった多角化に伴う労働力との問題については全くふれることがなかった。

最後に多角化というものが、企業の成長の具体的なあらわれであるとして、しかもその原動力としての蓄積された資本に力点をおいてのべた。バーンズはいわゆる所有者支配と経営との分離が、経営者の外部への利益配分の比率を決定することを許し、内部留保を多くさせるようにした。その留保が計画的な拡大へと促す、とのべている。^{*}しかし

多角化を考えるにあたってこのような自己金融による生産範囲の拡大、それを指揮する経営者の独自性といった資本のもつ生産機能の面にだけ注意をうばわれてはならない。独占資本にとって相互の経営政策に関連をもたせた生産機能の拡大は、独占利潤の獲得の手段の一つにすぎない。独占利潤の獲得にはあらゆる手段がとられ、多角化といった生産機能様式はその一部を担うものにすぎないものとしてみなければならぬ。多角化の問題については多くの問題が残されているが、今後具体的な資料にもとづいて、化学工業を中心として特に企業の発展、その管理の問題とからませて漸次明かにしてゆこうと思う。最初に断つたように、本稿はそのための準備的な覚え書といったものではないのである。

* Burns, A. R., op. cit. p. 419.

(一九五七・九)